

Как строить образ будущего и идти к нему — схемы самоопределения



Максим Цепков

Главный архитектор решений CUSTIS
Навигатор по миру Agile, бирюзовых организаций
и Спиральной динамики

<http://mtsepkov.org>



**Saint
TeamLead
Conf 2022**



Что такое самоопределение?

Метафора — человек плывет в потоке жизни



Можно просто плыть, куда несет, не задумываясь о будущем



А можно **самоопределяться**:

- понимать, что вокруг, оценивать ситуацию, определять направление
- активно грести, слегка подгребать в удобный момент или плыть, куда несет
- обустривать свою лодку или плот, на котором плывешь

Что такое самоопределение?

Метафора — человек плывет в потоке жизни



Как поступать — вопрос **вашего** выбора!

- Если ты не определяешь свой путь — его определяют другие
- Опыт показывает, что даже из лучших побуждений они часто делают это плохо
- Потом можно жаловаться на несложившуюся судьбу, но это несильно поможет

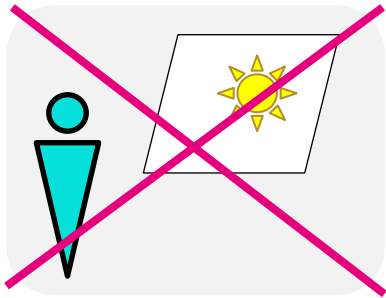


События этой весны актуализировали тему

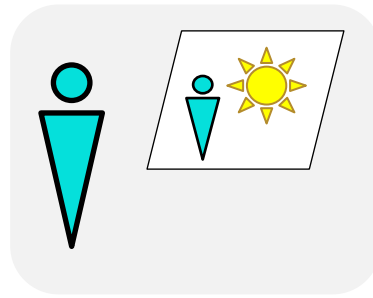


Образ будущего — ты в деятельности

Фантазия или цель?



Цель — это **не** образ прекрасного будущего



Цель — ты сам, живущий в будущем



Борис Маркович
Островский



Надо **увидеть** в будущем компанию и **себя — действующего**. Там, в будущем, ты не такой, как сейчас — ведь ты занимаешься другим. И образ должен вдохновлять на движение к нему. Всё это не в деталях, а в целом: изменения мира внесут коррективы

Вы становитесь руководителем проекта...

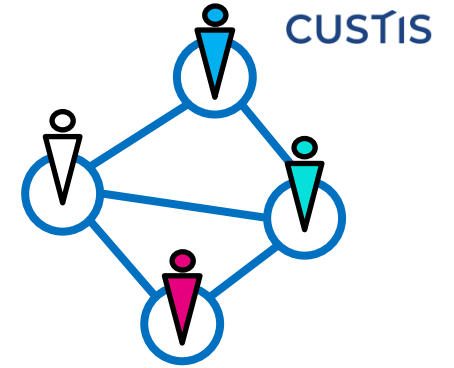
- Проект создает что-то новое или выполняет известную работу?
- Есть ли риск неудачи и героизм преодоления, или это излишне?
- Участники проекта счастливы на работе или просто работают?
- Вы каждый день беседуете с подчиненными и раздаете указания?
- Или участники проекта работают по плану, а вы контролируете?
- Или порождаете идеи, что сейчас делать, и все подхватывают?
- Или работает коллектив, а вы устраняете препятствия и проблемы?
- Когда срываются сроки — отвечаете сами или указываете виновных?
- А когда проект успешно завершается, поздравляют вас или всех?



Все эти варианты укладываются в понятие руководства проектом. Только проекты — разные. В каком из них вы бы хотели видеть себя?

Вы — руководитель проекта...

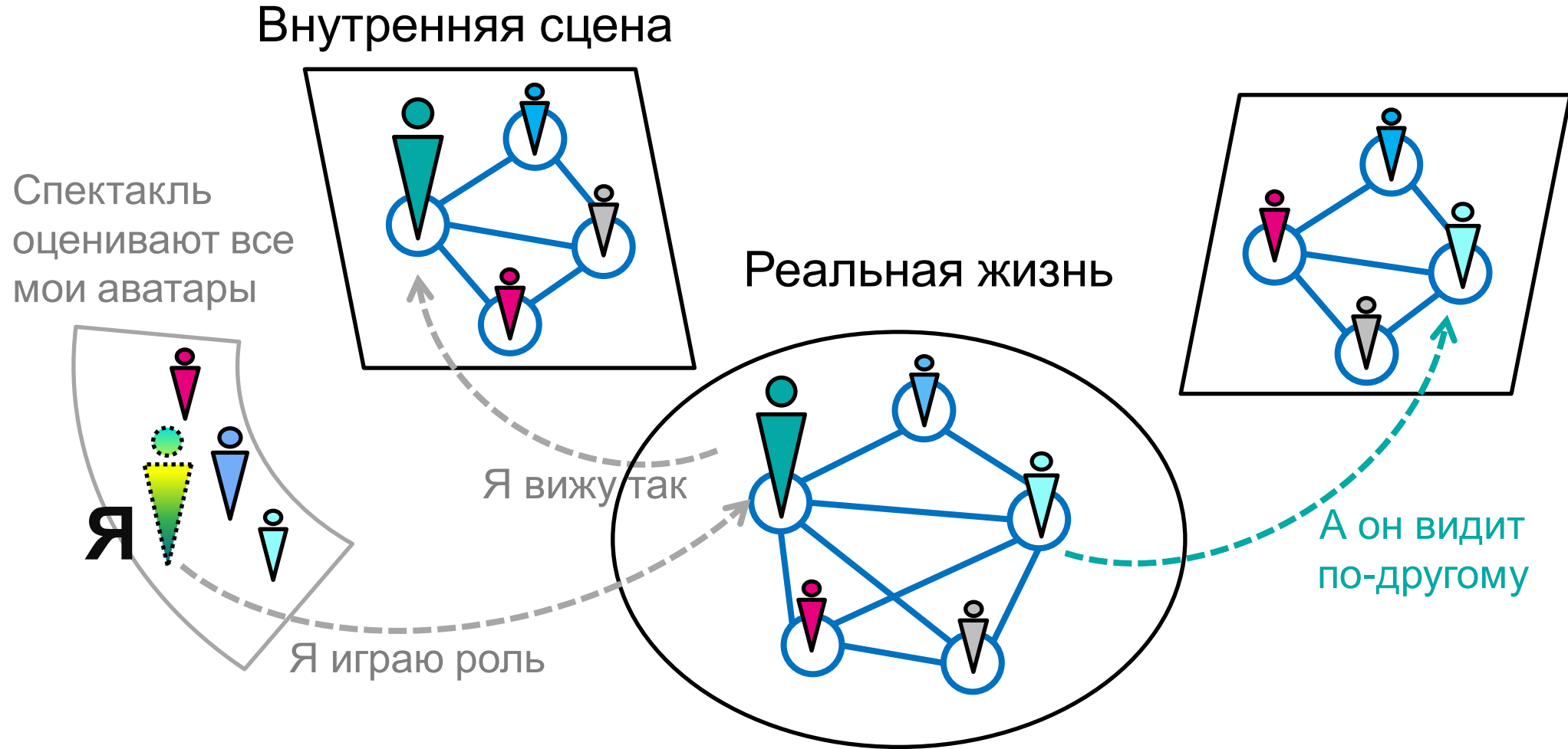
- В команде проекта опытные или новички?
- Новичков будете учить вы сами или организуете наставничество?
- Будете ли вы оценивать качество работы, назначите ответственных или будет взаимная оценка?
- Вы будете составлять план проекта сами или поручите?
- Знают ли сотрудники технологии и регламенты этого проекта?
- Есть ли в проекте области, которые вы сами знаете слабо?



Вы думаете, что пора бы создать семью...

- В будущем будут дети? Сколько? Какие?
- А какая у вас повседневная жизнь, например ужин?
- А какие праздники (Новый год, дни рождения) и как проходят?
- А в отпуске вы путешествуете? Где? С детьми?
- А что в семье делаете вы лично?
- А какие радости семья вам дает?
- А какие трудности преодолеваете?
- И какую скучную работу делаете?
- А что там интересного в вашей семейной жизни?

Спектакль жизни: роль играет мой аватар



По мотивам выступления Вадима Демчoga на ПuP-2021 ([мой конспект](#))

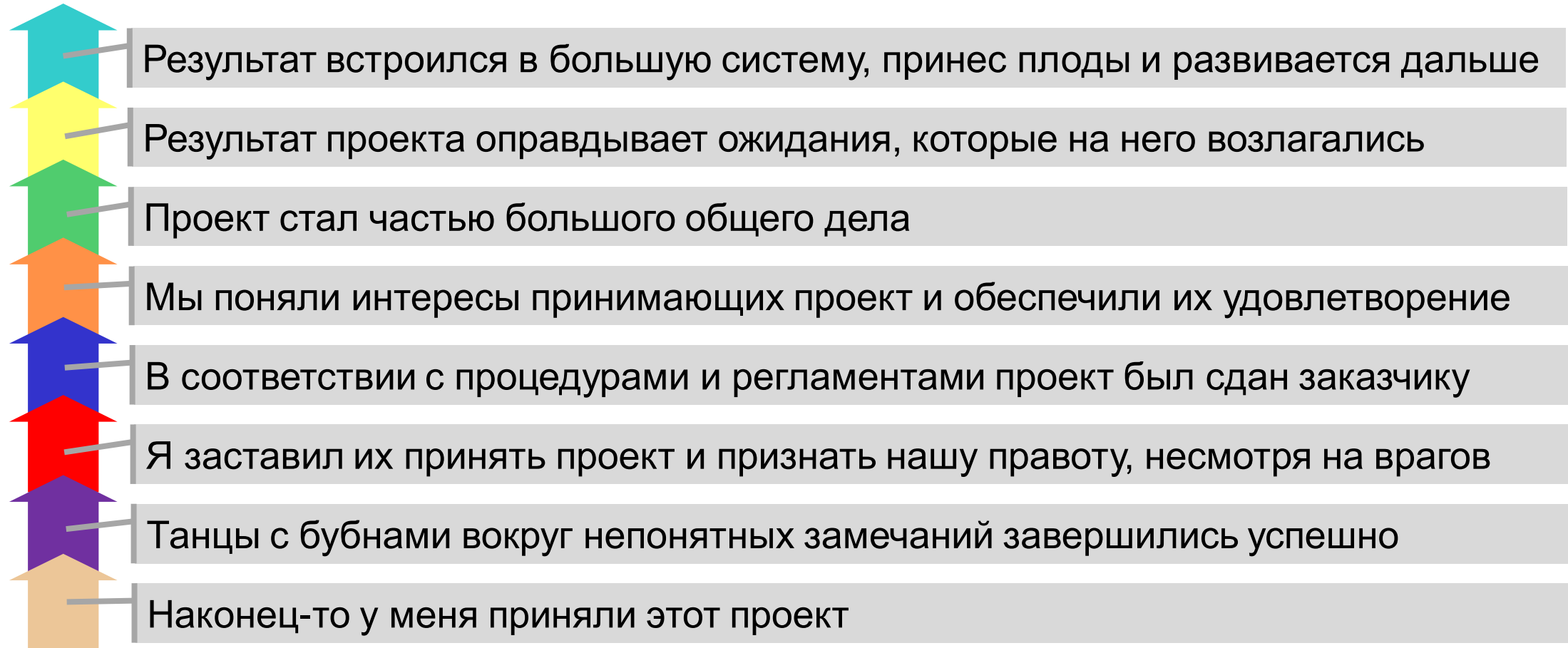


Модели для понимания себя и других



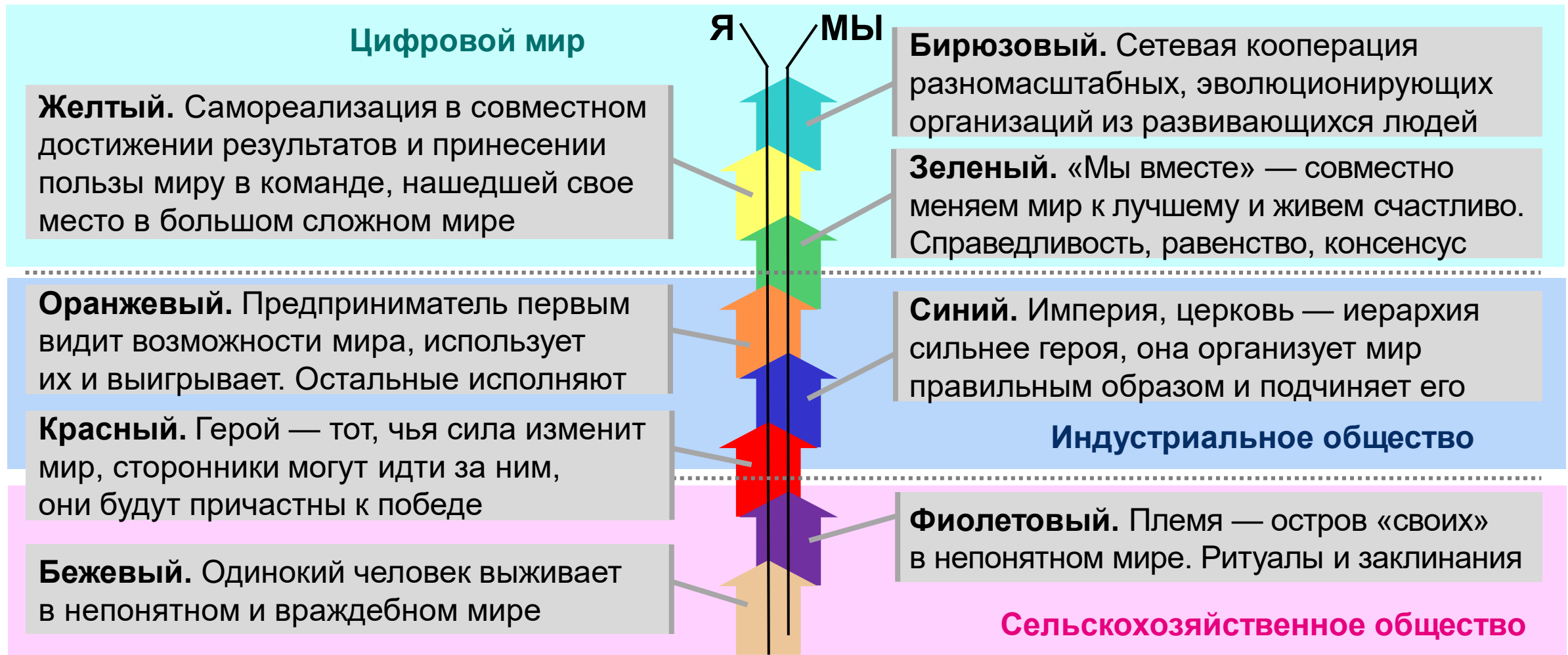
Более подробный обзор — в моем докладе
[Модели softskill — способ быстро понять другого](#)

Совпадают ли представления про успех проекта

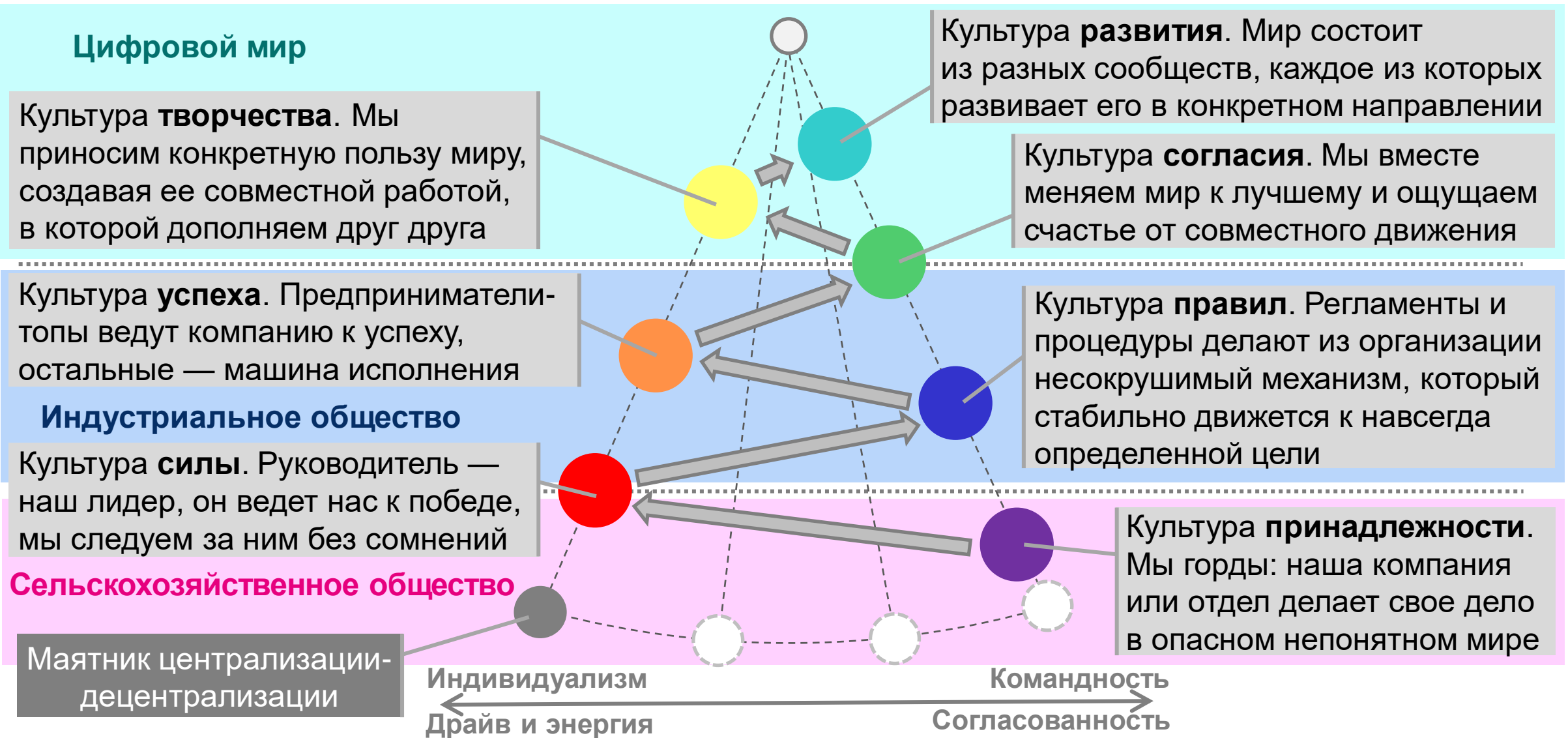


Представления об успехе проекта основаны на ценностях. Для этого есть модели, одна из них — Спиральная динамика

Спиральная динамика: уровни отражают этапы развития общества, закрепленные в культуре

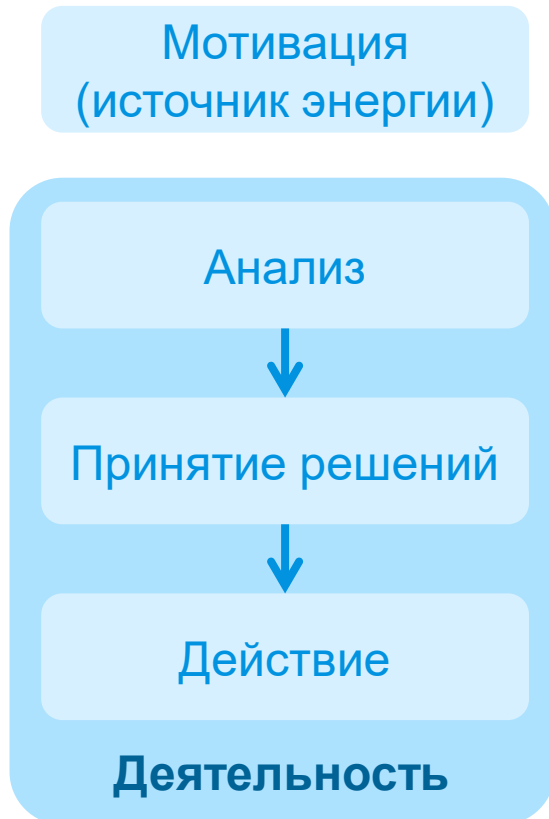


Культура организаций разного уровня



На основе [модели Марка Розина](#) культур организаций в Спиральной динамике ([ЭКОПСИ](#))

MBTI: типы личности Майерс — Бриггс



ДИХОТОМИЯ	
Экстраверт (Extraversion) Активное общение, энергия — от одобрения окружающих	Интроверт (Introversion) Собственный двигатель действий, слабая нужда в общении
Сенсорик (Sensing) Мозаичная картина мира из отдельных фактов и частных	Интуит (Intuition) Концептуальная картина мира без исключений, быстрые обобщения
Мыслящий (Thinking) Забота о результате деятельности	Чувствующий (Feeling) Забота о чувствах и отношениях людей в деятельности
Решающий (Judging) Планируем и действуем по плану	Воспринимающий (Perceiving) Ищем подходящие возможности, действуем спонтанно



4 дихотомии — 16 типов.

Типы — равнозначны, ни один не лучше другого!

Хороший источник — книги **Отто Крегера** и **Дженет Тьюсон** «Типы людей и бизнес» и «Типы людей: 16 типов личности, определяющих, как мы живем, работаем и любим»

Роли по Белбину



У человека есть 1–3 предпочтительные роли, между которыми он может переключаться

РОЛЬ	НАЗВАНИЕ	ОПИСАНИЕ
	Работник компании Implementer	Делает то, что надо для результата , независимо от своей специализации. Хотя бы один такой человек необходим для успеха
	Генератор идей Plant	Горит своими идеями: активно порождает оригинальные идеи и видит самореализацию в их воплощении
	Исследователь ресурсов Resource Investigator	Приносит новые идеи снаружи и видит самореализацию в адаптации их и воплощении в проекте
	Координатор Coordinator	Координирует работу команды, давая сотрудникам возможность проявиться, но при этом принимая ключевые решения
	Шейпер Shaper	Активно и жестко ведет к выбранным или принятым им целям по выбранному им пути
	Аналитик-стратег Monitor Evaluator	Оценивает разные идеи и варианты, ищет истину , может синтезировать сложное решение с учетом нюансов и деталей
	Душа команды Team Worker	Ненавязчиво налаживает отношения в команде , не участвуя в управлении явно
	Педант Completer Finisher	Доводит дело до конца. Перфекционист, главное — качество и детали. А сроки могут подождать. Без него после 80% остаток никому не интересен
	Специалист Specialist	Профессионал в своей области , работает на проект в его рамках, предпочитая не выходить за границы. Высокая самооценка

По этой модели у меня есть [ряд докладов и статей](#)



**Проверяем образ
будущего**

Осмысленный и вдохновляющий образ

Образ будущего для каждого свой, и методик для построения нет. Но есть методика проверки — должны быть следующие признаки:

- **Приносить пользу.** Человек — часть системы (компании, сообщества, мира), и надо давать системе продукт (нечто), приносящий ей пользу
- **Драйв и энергия себе.** Создание тобой продукта должно быть деятельностью, в которой ты самореализуешь свои таланты, это дает драйв и энергию. Таланты есть у любого, но разные, и надо искать деятельность для своих
- **Синергия.** Создавая и отдавая продукт, ты строишь коммуникацию с миром (коллегами по команде, пользователями продукта и так далее), и ее надо вести так, чтобы была синергия

Если проверка не проходит — образ стоит дорабатывать или перерабатывать

Польза: понимаем вклад на разных уровнях



Цель, стратегия и инициатива

Цель — там, за горами,
надо дойти с грузом

Отвергнутая стратегия —
перейти хребет и спускаться
с другой стороны

Выбранная стратегия —
спуститься, повернуть
и идти дальше

Инициативы —
пойти на разведку
по конкретной тропинке



Что делать с образом будущего?

Говорят, надо составить план и следовать ему

У меня **альтернатива**:

- Созданные образы «подвешиваются»
- Мы бдительно **опознаем в мире удобные случаи**
- Это предпринимательская бдительность

Эти два подхода — дихотомия
«Решающий (**J**udging) — Воспринимающий (**P**erceiving)»
типологии Майерс — Бриггс (MBTI)



В обоих подходах важно не быть перфекционистом, создавая идеальный план или ожидая идеального случая, а действовать. Подход «**просто бери и делай**»

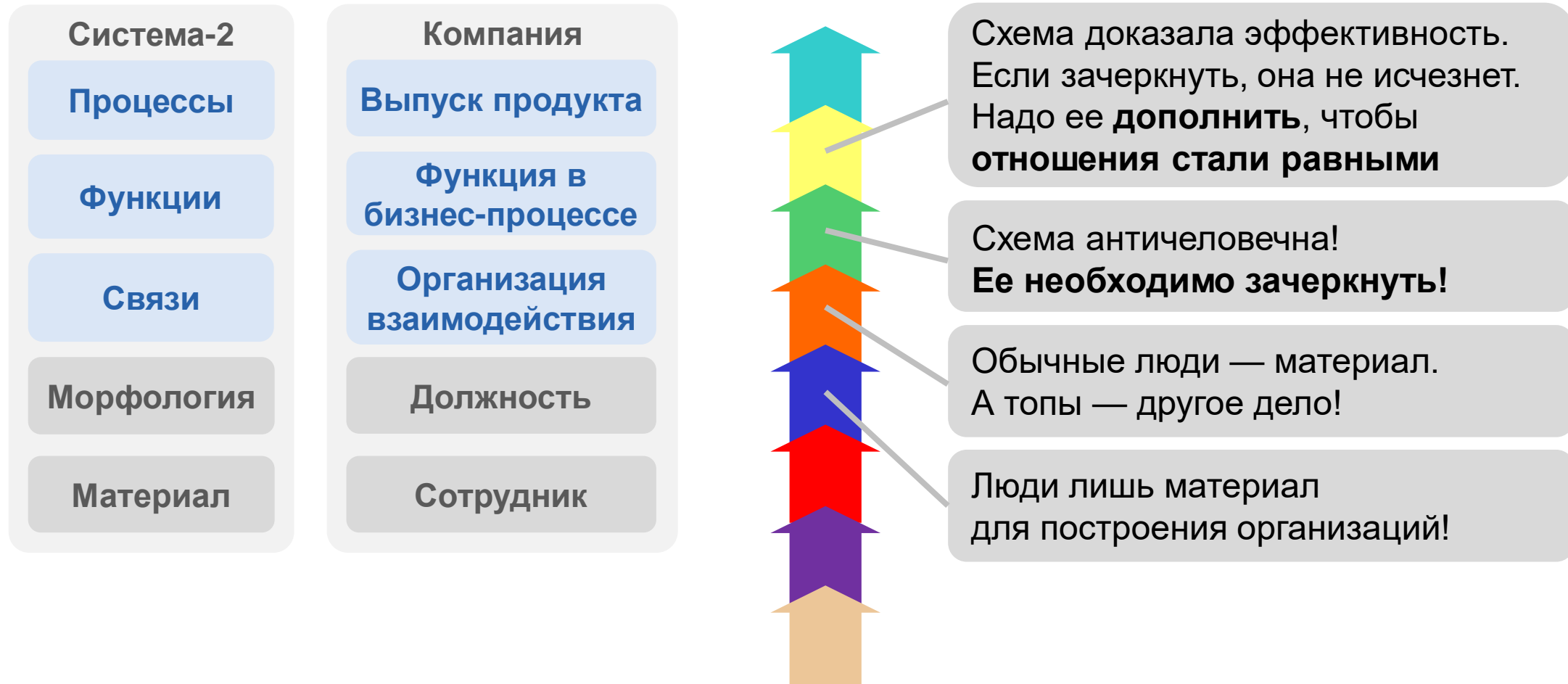


Человек для Компании и Компания для Человека

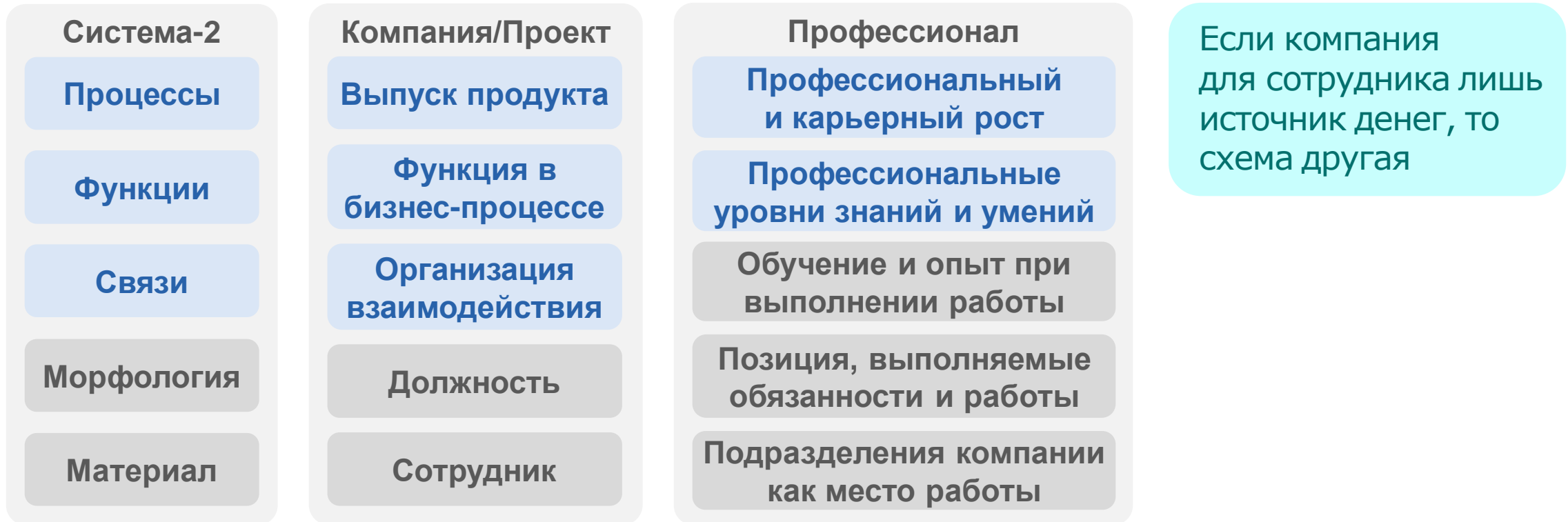


Частный случай дихотомии «Я — Мы»: ответ меняется с каждым уровнем Спиральной динамики

Люди — материал для компании?



Ты и компания — паритет



В жизни эта **схема работает**, только **неявно**: чем **жестче** компания ставит своих сотрудников в морфологию должностей, тем **циничнее** сотрудники используют работу в компании в своих интересах, по сути, **управляя при этом компанией**



Проявление схемы позволяет **договариваться**

Что значит — есть паритетная схема?

Ты представляешь **два** образа будущего:

- **Свой** — ты в будущем в успешном проекте или компании
- **Коллективный** — компания или проект в светлом будущем

Ты представляешь симметричную своей схему самоопределения: **проекты конкурируют за тебя**

- Почему они будут конкурировать именно за тебя сейчас?
- Почему они будут конкурировать и в будущем?

Ты понимаешь: что ты даешь проекту, что проект дает тебе, и **выдерживаешь** это в самоопределении, переговорах и деятельности

- Что ты делаешь эффективно, лучше других, чему учишься?
- Зачем проекту нужны риски твоего обучения?
- Зачем ты участвуешь: интересная работа, деньги, интересные люди, профессиональный рост, социальные связи?

Ты и компания — представьте

Компания — материал для твоего...

- ... роста в профессиональной специализации?
- ... роста навыков управления и менеджмента?
- ... обеспечения деньгами тебя и семьи?
- ... качественного проведения части жизни?

- Какой должна быть компания для этого?
- Почему такие компании захотят позвать тебя?
- Ты – хороший материал для такой компании?
- А твоя нынешняя компания насколько хороша для твоего будущего?
- А ты знаешь образ будущего своей компании? И помогаешь идти?



**Когда деятельность
дает драйв и
энергию?**

К каждой паре рук зачем-то прилагается голова...



Абрахам Маслоу, 1940-е: пирамида потребностей — все устроены одинаково

Дуглас МакГрегор, 1960-е: два типа людей с разной мотивацией X — исполнители, Y — предприниматели (не путать с поколениями)
То, что хорошо для X, убивает Y, и наоборот



Райнхард Шпренгер, 1991: «Мифы мотивации» — все популярные схемы мотивации приводят к деградации вдолгую

Михай Чиксентмихайи, 1990: «Состояние потока» деятельности, в нем ты делаешь свое дело по своему решению, а не по чужому. Организация работы не мешает действовать в состоянии потока



Есть хороший доклад Алексея Пименова «*Motivation 3.0: что вы должны знать для работы с командой*» на AgileKitchen 12.10.2013 — доступны [видео](#) и [мой конспект](#)

Как управлять своим драйвом?

Оценивайте: сколько у вас драйв, а сколько — отстой. Отдельно думайте, как изменить соотношение, если оно не устраивает

Знайте, от чего драйв, в какое время суток и в каких условиях

Используйте модели для соотнесения с деятельностью

- Они помогут понять, что лично вам не хватает в деятельности
- Они помогут понять других и их устремления
- Они помогут соотнести советы других людей с вашими особенностями



Люди разные: одним для отдыха нужна прогулка, а другим — беседы и обнимашки

Различайте преодоление трудностей от вечной каторги

Актуализируйте самооценку достигнутых результатов

Управляйте своими аватарами, которые играют роли в деятельности

Самооценка: протокол авторизации результата

Успех, позитивный результат

- Описываю стартовую ситуацию
- Перечисляю все, что сделал — как достиг успеха
- Описываю успешный результат
- Спрашиваю себя, зачем это делал
- Формирую нарратив — как могу об этом рассказать другим

Негативный результат

Начало то же — стартовая ситуация, что сделал; результат — что получилось и что не достигнуто, зачем это делал

Далее формирую отношение, тут есть варианты

- не получилось — и слава Богу
- мне очень жаль, что так получилось, попробую с этим что-то сделать; старт по-другому
- да, не получилось опять; ставлю запятую и иду дальше, на следующую итерацию
- не получилось — и ладно; ставлю точку, больше туда не иду, займусь другим

Анна Обухова на AgileDay-2019 «Саботаж — понять и не простить» ([видео](#), [конспект](#)) и другие ее выступления. На AgileDays-2022 была расширенная версия, видео нет, [мой конспект](#)

Нейрофизиология счастья — Хелен Фишер

Модель нейрофизиологической мотивации поведения построена на основе исследований любви и обобщена на все виды деятельности

Четыре гормональных механизма мотивации и счастья*:

- Дофамин — счастье поиска и исследований
- Тестостерон — счастье победы и достижения цели
- Серотонин — счастье регулярной повседневной жизни
- Окситоцин и эстроген — счастье эмпатии и взаимоотношений

Эти механизмы есть у каждого, но работают с разной силой, и это меняется с возрастом

Работа должна включать твоё счастье, иначе в ней нет смысла

** Изложена моя вольная интерпретация. Тест на русском языке можно посмотреть [здесь](#). Анна Обухова в ряде выступлений использует эту теорию, например, [в этом](#) и [этом](#).*



Создаем аватар для деятельности

Настоящее возникает из будущего



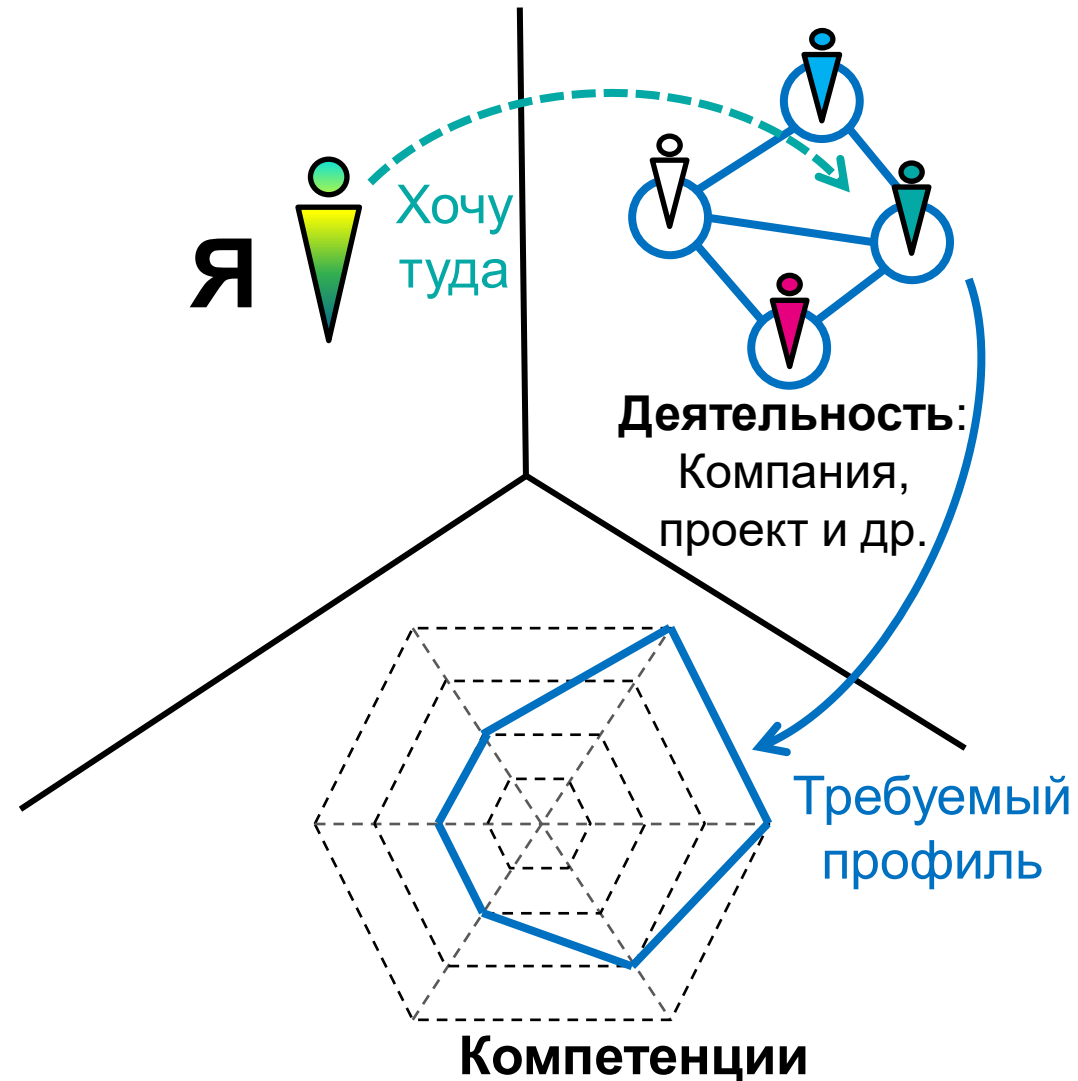
Настоящее не надо описывать в деталях — надо выделить то, что важно для будущих изменений

СМД-методология.
Схема Шага развития
(одна из рисовок)

Схема самоопределения



Петр Георгиевич
Щедровицкий

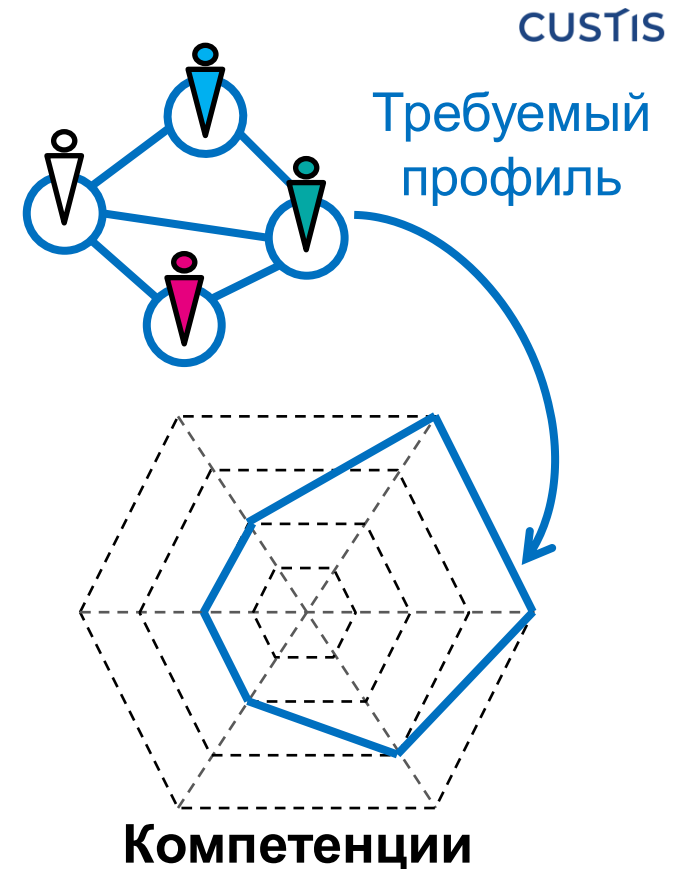


Вы — руководитель проекта...

Что в этом проекте важно?

- Контроль сроков и бюджета?
- Контроль качества выполнения задач участниками?
- Порождение новых идей, которые должны обеспечить успех?
- Преодоление технических трудностей?
- Согласованная работа всей команды?
- Хорошее взаимодействие со смежниками?

А какие у вас компетенции по всем этим векторам?



Векторы компетенций руководителя проекта...

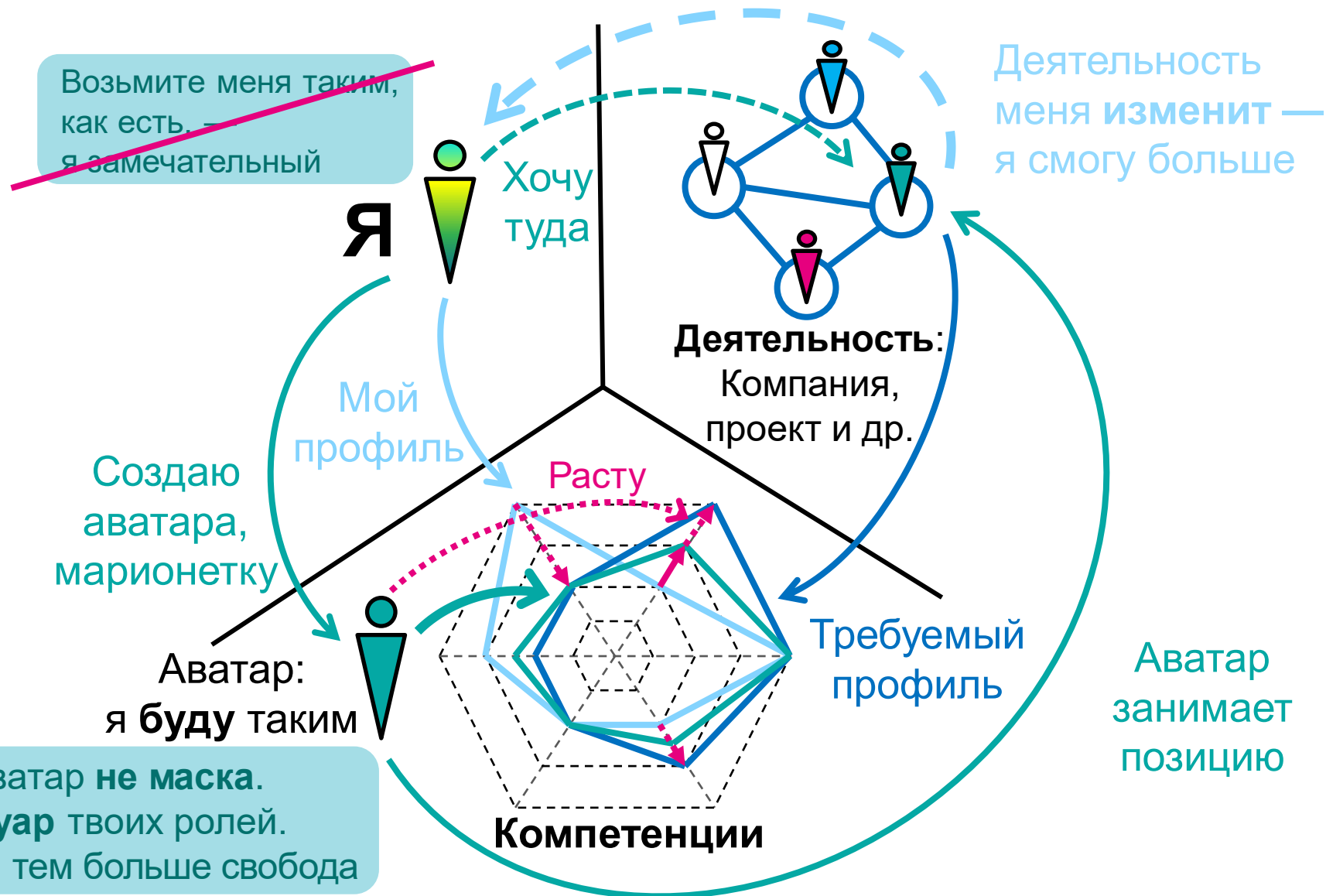
- Профессиональная компетенция
- Умение организовывать людей на совместную работу
- Умение выстраивать процессы
- Работать с компетенциями и ростом подчиненных
- Наблюдать за ходом проекта по внешним результатам
- Организация работы со смежниками
- И многое другое...

Что вы видите как векторы вашего роста в этом проекте?

Схема самоопределения — продолжение



Петр Георгиевич
Щедровицкий



Пример — мой опыт



О модели командных ролей Белбина смотри [мой доклад](#)

Проектируем свое развитие

Вы представили
будущую деятельность

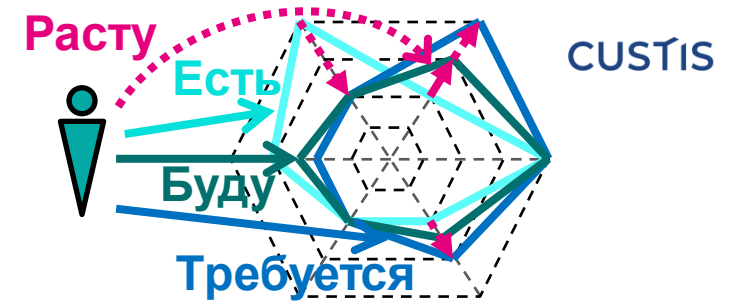
1. Что от вас требуется?
 - в деятельности
 - во взаимодействии
2. Что вы умеете?
3. Каким будете в проекте?
4. Чему будете учиться?
5. От чего откажетесь?
6. Каким станете после?



Аватар создаете **вы сами**,
а не компания из вас!

Какой будет аватар?

- Чему вы выучитесь заранее? И как?
- Чему вы будете учиться в процессе работы?
- Умеете ли вы осваивать новое в темпе работы?
- Как демпфируете риск выполнения того, что не умеете?
- От чего вы откажетесь, потому что это умеют другие?
- А чему вы будете учить других, чтобы они делали вместо вас?



Самоопределение — поиск смысла жизни

Зачем нужно самоопределение?

- Самоопределяйся или другие определяют тебя!
- Исполнитель — тоже самоопределение

Признаки конструктивного смысла жизни

- Человек — общественный, дела должны нести пользу человечеству
- Человеку нужен драйв и энергия, самореализуйся в своих делах
- Делая дело, выстраиваешь диалог с миром — должна быть синергия

Успехов в самоопределении на пути в цифровой мир!

Оцените доклад



Максим Цепков
<http://mtsepkov.org>
Tg: @MaximTsepkov
maks.tsepkov@ya.ru

На сайте много материалов по [Agile](#), [бирюзовым организациям](#) и [спиральной динамике](#), мои [доклады](#), [статьи](#) и [конспекты книг](#)



Вакансии

Пишите на hr@custis.ru,
подходите с вопросами